

藤田 誠 提出
博士学位申請論文審査要旨

『経営戦略と企業評価に関する研究』

I. 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

本論文は、企業評価の新しい概念体系および測定モデルの開発について研究したものである。この研究においては、会計学、財務論（ファイナンス、以下、「財務論」という）等の対象である貨幣額で表現される財務数値およびそれに基づく財務指標を用いる企業評価論のフレームワークには必ずしも捉われずに、経営戦略論における資源ベース論（Resource Based View）（以下、「RBV」という）を縦糸に、経営資源および組織能力を横糸に、伝統的財務報告を改善するエンハンスド・ビジネスリポーティング（Enhanced Business Reporting、以下、「EBR」という）の視点から「非財務数値を加味した企業評価」のあり方を追求することを重要な研究課題としている。

本論文の提出者（以下、「提出者」という）の具体的な問題意識は、インタンジブルズ、IC等の研究などで会計学および財務論はもとより、知的財産論、イノベーション論等学際的な分野にも拡がりをもせている「企業が保有する経営資源および組織能力が、持続的競争優位性をもたらす重要な源泉である」との命題を立証しようとする点にある。

提出者は、かかる問題意識から従来の先行研究では必ずしも明確にされてこなかった経営資源と組織能力を概念レベルおよび測定レベルで区別する立場から両者を識別し、もって精緻な概念規定および概念の体系化に注力するとともに、企業経営の実態に関して定量および定性から成る2つの因子を用いて問題解明にあたり、経営学のなかでも組織論的な概念を援用した測定モデルの開発ならびに体系化を目指している。

また、本研究のための前提として企業評価の視点を明らかにしたうえで、RBV概念を論究し、EBRの中心となる「見えざる経営資源（インタンジブルズ）」のなかからブランドおよび特許権に焦点を絞り、それらの価値評価モデルに検討を加えたうえで、独自に収集した知的財産戦略のマネジメントに関するデータについて共分散構造分析による定量的・実証分析を行うことによって、体系的な組織能力の概念フレームワークおよび測定モデルを展開し、もって今後の企業評価のあり方について提言を試みている。

以上、本論文は、経営学における経営戦略論の内容をベースにしつつ、最新の組織論的

経営学、会計学、財務論、知的財産等の研究動向をも学際的に摂取した意欲的な理論構築を試みている。

2. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

序 論 — 経営戦略、企業評価と Resource Based View —

第1節 論文の目的と基本的問題意識

第2節 論文の構成

第1章 企業評価の視点

第1節 問題の所在

第2節 財務論的企業評価論の基本的図式

第3節 組織論的企業評価の基本的視座

第4節 企業評価における財務的側面と社会性

第5節 小 括

第2章 企業評価と Resource Based View

— Resource Based View 小史 —

第1節 問題の所在

第2節 Selznick の独自能力概念と RBV

第3節 Penrose の企業成長論にみる RBV

第4節 Nelson & Winter の進化論と RBV

第5節 Wernerfelt の RBV

第6節 伊丹の「見えざる資産」論と RBV

第7節 Barney の RBV

第8節 その他の論者にみる RBV

第9節 RBV と企業論

第10節 小 括

第3章 経営資源、組織能力と競争優位性

第1節 問題の所在

第2節 資産と経営資源

第3節 経営資源と組織能力

第4節 経営資源、組織能力と組織デザイン

第5節 組織能力、知識とスキル

第6節 経営資源と組織能力の下位次元

第7節 RBV と組織観

第8節 経営資源、組織能力と競争優位性

第9節 小 括

第4章 インタングIBLESとIC

第1節 問題の所在

第2節 インタングIBLES研究の背景と基本概念

第3節 インタングIBLESの特徴

第4節 インタングIBLESの測定

第5節 ICの背景と基本概念

第6節 ICの構成と分類

第7節 インタングIBLE、IC と RBV

第8節 インタングIBLESの価値評価アプローチ

第9節 小 括

第5章 ブランドの価値評価とマネジメント

第1節 問題の所在

第2節 ブランド・エクイティの概念

第3節 各種のブランド価値評価モデル

第4節 経済産業省企業法制研究会モデルの概要

第5節 ブランド・マネジメントとブランド価値の関連

第6節 ブランド・マネジメントとブランド価値に関する追試

第7節 小 括

第6章 知的財産の価値評価

—特許権を中心に—

第1節 問題の所在

第2節 『大綱』『推進計画』と経営戦略

第3節 イノベーションと知財戦略

第4節 知的財産の価値評価の目的と必要性

第5節 経営戦略と特許権価値評価

第6節 特許権価値評価モデルの概要

第7節 小 括

第7章 知的財産戦略と組織マネジメント

— 特許権を中心に —

第1節 問題の所在

第2節 イノベーション、研究開発と特許出願の同期化

第3節 知財戦略と組織マネジメント

第4節 調査方法

第5節 分析結果

第6節 考 察

第7節 小 括

付 表

第8章 組織能力の概念枠組みと測定モデル

第1節 問題の所在

第2節 組織能力の測定モデル：技術力を中心に

第3節 組織能力の測定モデルと Balanced Scorecard (BSC)

第4節 組織能力の測定モデル

第5節 小 括

結 論

第1節 体系化と定量化の方向性

第2節 マクロとミクロの連結

第3節 結 語

補 論 — いわゆる「方法論」に関して —

第1節 問題の所在

第2節 Burrell & Morgan の図式の検討

第3節 「社会的に構成される現実」と「問主観性」について

第4節 理論と規則性・安定性

Ⅱ. 本論文の概要

本論文の概要を述べれば、次のとおりである。

序論においては、本論文の主題である経営戦略ならびに企業評価を研究することの意義、目的、およびその研究方法について論述したうえで、経営資源および組織能力に関連するマネジメント・モデルを提示することが本論文の目的である旨を述べている。また、本論文の縦糸である RBV は、「企業の事業構造または各事業における競争（事業）戦略のパターンが、企業の持続的競争優位性に影響を与える」というポジショニング学派の発想を否定するものではなく、それを補完する理論であるとの立場をとっている。さらに、本論文は、理論的な概念定義および概念枠組構築を志向するが、同時に実務面への応用も強く意識していると論述している。

第1章「企業評価の視点」においては、本論文における企業評価の基本的視点について論述している。従来、財務論において、企業評価は新古典派経済学に依拠してかなりの程度まで共通の理解が得られている分野であるといわれている。その具体的内容を単純化して述べれば、いみじくも若杉敬明教授が「資本の観点からすれば、企業は、卵ならぬ利益を生む鶏である。鶏の価格が卵を生む能力で決まるように、企業の価格—資本としての企業の価格を企業価値という—も、企業が資本のために将来どれだけの利益を生み出すかによって決まる」との論述に集約される。かかる財務論における企業評価モデルの基本的思考様式は「株主の富極大志向型最適財務決定論」といわれている。このモデルの技術的基本構造は、企業が創出する将来キャッシュ・フローの現在価値で計算した経済価値をもって企業価値とみなすというものである。本論文においても、第5章および第6章で、かかる財務論的企業評価アプローチの延長線上にある最新の DCF アプローチである期待キャッシュ・フロー・アプローチを援用して、経営資源の価値評価を提示している。

もとより、提出者はかかる財務論的企業評価アプローチの検討に先立ち、経営学的視点はもとより、多元的な利害関係者論の視点も考慮に入れるとともに、企業の社会性についても検討を加えている。その結果、企業をめぐる多様な利害関係者の利害または企業評価の基準は、企業の財務的側面に関連しており、財務論的モデルに依拠した企業評価は、多元的な利害関係者論とも両立しうるとの事実認識を研究の出発点として考察を加えている。まず Mintzberg の所論を手がかりとして、複数の企業観を検討しつつ、多元的目的観または多元的利害関係者論に基づく企業評価の妥当性を主張している。

従来の財務論的企業評価が依拠する企業観は経済学的企業観であり、そこでは「企業＝オーナー経営者」とみなされ、企業とは継続的な利益追求を目的とする資本の総体と措定されてきたといえる。したがって、企業評価の基準は“One actor, one goal model”として

知られているように、利益、収益性など経済性を重視する財務指標になるのは論理的な帰結であるとされてきた。

他方、組織論的企業観では、企業組織の目的形成には、多様な利害関係者またはステークホルダー（以下、「利害関係者」という）が関連するという多元的目的観または多元的利害関係者論が有力である。

組織論的企業観には、3つのバリエーションがあるが、その1つが“*One actor, multiple goals model*”として知られているモデルである。このモデルは、peak coordinator とよばれる人間が、企業に関連するさまざまな目的を調整しながら、実際の企業目的群を形成するとみなす考え方である。したがって、利潤等を単一の企業目的として想定するのではなく、多元的な目的を想定することになる。2つめの組織論的企業観は、“*Multiple actors, multiple goals model*”である。このモデルは、企業には当初から明白な目的が設定されているのではなく、企業活動に関与する多様な利害関係者間の交渉を通じて、結果として企業目的が形成されるとみなす考え方である。組織論的企業観の3つめは、“*Multiple actors, no goals*”モデルとして知られているものであり、組織とは利害関係者が自分の利害を実現する一種の市場または政治的駆け引きの場（ロビイング活動の場）とみなす考え方である。

企業を取り巻く利害関係者は、株主はもとより、債権者、従業員、消費者、関連業者、地域社会、国家・地方自治体、各種団体等が想定されるところから、各利害関係者の立場によって、企業を評価する目線または基準も異なってくる。かかる利害関係者の求める具体的なニーズをあげれば、株主は配当、株価の上昇、残余財産の分配に、債権者は利子の徴収、債権の売買および元本の回収に、従業員は賃金・報酬支払いなどの労働条件に、消費者は価格に見合った製品・サービスの提供に、関連業者は納入代金の徴収、製品とインセンティブの提供に、国・地方自治体は税金の徴収に、また地域社会は企業の雇用機会などに、実に多種多様である。したがって、各種利害関係者の存在を前提とした場合、企業はそれぞれのニーズに適合する情報を提供し、ニーズと情報の達成度を反映する基準で企業を評価できるのが理想である。しかし、現行の企業会計は、投資者および債権者のニーズと意思決定に焦点を合わせ、そこからアウトプットされる外部情報も投資者および債権者向けである。それは、投資者および債権者は他の利害関係者よりも外部情報に依存する度合いが高いこと、その意思決定プロセスが比較的良く知られていること、その意思決定が経済社会および資源配分に及ぼす影響が大きいなどの理由に加えて、投資者および債権者のニーズを満足させるために提供される外部情報は、基本的に企業の財務的側面に関心を持っている他の利害関係者にとっても有用であるという理由に他ならない。したがって、利害関係者が企業を評価する目線または基準は、投資者および債権者のニーズを反映する企業の財務的側面を基本としてきた。

しかし、1960年代の生産者主権から消費者主権へと社会情勢が大きく変化したなどの影

響で、今日企業評価に関連して、企業の社会性、企業の社会的責任または企業倫理という基準を考慮することは、1つの社会常識であり、社会規範になっているといえる。企業の社会性とは、企業倫理、企業の社会的責任および企業の社会即応性を包摂する概念である。企業倫理とは企業の意思決定者による、個人的・組織的行為の道徳的意義に関する価値観に基づく内省および選択を意味し、企業の社会的責任は企業の利害関係者に対して、好ましい成果をもたらすことに関わっている。さらに、企業の社会即応性は企業内外の利害関係者の多様なニーズ・期待を予測し、それに即応することとされる。以上のように、企業の社会性には多様な側面が含まれるが、ここで重要なのは、企業活動の評価に際して、財務的または経済的な基準とは異なる価値観・尺度の導入が要請されている点であるといえる。

企業の社会性は、企業の収益性等の財務的側面と両立しないとする考え方は広くみられるところである。しかし、従来から、違法行為がレピュテーション・リスクとなり企業破綻に至ったケースは少なくなく、違法行為は企業業績にもマイナスの効果をもたらすという実証分析もある。このような事実を勘案すると、社会性の一側面である違法性は単に規範的な要請ではなく経済的な要請でもあり、企業評価に際しても、経済性と社会性は何ら矛盾するものではなく、同時に考慮すべき要因である。

また企業の社会性と経済性の指標である財務成果の関連を取上げた定量的実証研究の結果は、単純に結論づけられるものではないが、両者の間に正の相関を報告する研究が最も多いとされる。提出者は、Orlitzky, Schmidt & Rynesの研究を援用しながら、この分野で30年間に行われた52の定量的研究をサーベイし、3,878のサンプルについて算出された388の相関係数を分析すると、これらの数値から算出された企業の社会性と財務成果の間の相関係数は0.36であると指摘している。このように、企業の社会性と財務成果とが正の相関関係にあるということは、ある程度実証結果によって支持されていることを意味する。したがって、提出者は企業評価をする場合には企業の社会性を明示的に包含したモデルが望ましいとするものの、かりに財務成果に限定したモデルであったとしても、それは社会性を無視しているわけではなく、暗黙裡または間接的に、社会性も評価していることになると主張している。

要するに、提出者は組織論的企業観を支持し、これに依拠すれば、利潤（極大化）または株主の富（極大化）を唯一の企業目的とみなし、それを具現化した単一の価値経済基準のみで企業評価することは妥当ではなく、多様な評価基準を加味して適切な企業評価をすべきであると主張するとともに、提出者の企業価値観の根底には企業の持続可能性を確保するためには、経済価値がプラスのみならず、環境価値および社会価値もプラスでなければならないとするいわゆるトリプル・ボトム・ラインと軌を一にする考え方にある。

第2章「企業評価とResource Based View — Resource Based View小史 —」では、RBVに関する先行研究の学説史的棚卸を行い、それらの理論的發展系譜および現実的意義につ

いての考察を行っている。

ここでは、企業が有する経営資源および組織能力に企業の競争優位性の源泉を見出すという RBV の発想は、実はさほど斬新なものではなく、教科書的な戦略形成の意思決定プロセス・モデルのなかに組み込まれてきたものであるとの立場をとっている。SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, and Threats) 分析等と呼ばれる戦略決定の概念フレームワークにおいて、SW の部分は企業が有する強みと弱みの分析といわれ、これは、意味内容としては、経営資源および組織能力の評価ということになるので、RBV は経営戦略論のパラダイムであると同時に、企業評価のパラダイムとみなすこともできるとしている。

RBV が経営戦略論の分野において有力なパラダイムとなったのは 1990 年代以降であるが、多くの論者と同様に、提出者は経営学の関連研究領域において RBV 的発想の端緒を Selznick の 1957 年の著作 *Leadership in administration*. (邦訳書名『組織とリーダーシップ』) に求めている。Selznick は、この著作において “distinctive competence” という用語で、組織の持つ独自性を表現しており、そこで Selznick が強調したのは、生産力、研究開発力等の機能的な組織能力ではなく、組織が有機体と同じように、周囲の環境変化に適合しうる環境適応力または自己変革力といった意味での組織能力であるとしながらも、その組織能力の概念は直感的、例示的かつ記述的なものであり、分析的な概念とはいえないが、組織能力概念の一面を的確に指摘していると評価している。

提出者は Selznick に次いで RBV 的な着想を明確に述べた書物として Penrose の *The theory of the growth of the firm* をあげ、その書名からも明らかなように、この書物の目的は企業の成長メカニズムを解明することであったが、その理論展開のなかに、RBV 的な着想を見出すことができると述べている。また、そこでは従来の経済学的な企業モデルでは不適切であるとの考えから、企業を管理組織として捉えるとともに、「経営資源の集合体としての企業」との企業観に基づき、企業の経営資源を物的資源および人的資源として捉え、かつ生産過程において蓄積される知識・ノウ・ハウの重要性も指摘し、物的資源と人的資源の両者の相互作用の重要性も指摘し組織能力を重視しているという意味で彼女の所説は経営学的でありかつ RBV 的であると提出者は高く評価している。

提出者は、Penrose の企業成長論に近い発想で、進化論的視点から企業の変化を捉えているのが、とりもなおさず 1982 年の Nelson & Winter の著作であるとしている。彼らの企業モデルの基本概念は、企業内の活動はいずれも、程度の差こそあれ、標準化・公式化された業務を意味するルーティーン (routine) であり、かかるルーティーンが、外部環境の変化に対応してどのように変化していくかという視点から、企業の進化論的变化を捉えていると評価している。その場合の企業内のルーティーンは、3つのレベルに分類されるとしている。第1のレベルは工場のライン生産に代表される定型業務的性格の強いルーティーンであり、第2のレベルは資本ストック (capital stock) の増大または減少に関する意思決定で、

より長い期間で捉えられるものであり、第3のレベルはより長期間にみられる企業内諸活動の変化であり、事業の多角化等に顕著にみられる企業の変化である。

彼らはまた、企業の組織能力を定式化するために、目的達成のためにスムーズな行動を行う能力という意味で、スキル (skill) 概念を使用していると述べている。このスキル概念を導入しているのは、企業・組織にとってのルーティーンは個人にとってのスキルに相当するという発想であると位置づけている。提出者は、Nelson & Winter の進化論は、経済学的企業観から出発し、企業内部の構造にまで踏み込んで理論化したものであり、また組織能力に比重をおいた理論であると評価している。

さらに、本論文では、Selznick、Penrose、Nelson & Winter が、RBV 前史とするならば、Wernerfelt の 1984 年の論文は、近年における RBV の隆盛に直接の先鞭をつけたと評価している。その理由は、彼の論文で、製品・サービスを生み出すための源泉・インプットである経営資源・組織能力の側面と、製品・サービスの提供という両側面から企業を捉える必要があるとしたうえで、企業を経営資源サイドから考察することの理論的貢献としては、多角化企業に関する新しい見方、資源ポジション障壁等4つの視点をあげたこととしているが、とりわけ提出者は資源ポジション障壁の視点が、RBV の基本的な問題意識を明白に示していることを評価している。

資源ポジション障壁とは、「ある者が、すでに経営資源を有しているという事実が、後発的に経営資源を保有した者の費用または収益に不利に作用する状態」と定義され、特定産業の企業間における収益性の差異を説明する概念とされる。また、資源ポジション障壁は、模倣困難な経営資源を蓄積することで高まるとしている。提出者は、今日の RBV に依拠する諸研究の発展内容からすれば、Wernerfelt が示した当時の基本的アイディアは、議論の余地を残す概念定義と論理構成といえるが、経営戦略論的な視点から企業の競争優位性の源泉を定式化することに理論的力点があったという意味で、近年における RBV の先駆けをなしたと評価されるとしている。

Wernerfelt の論文と同年に出版された伊丹教授の『新・経営戦略の論理』では、経営戦略論のオーソドックスな枠組みを踏襲しつつ、経営戦略における経営資源および組織能力の意義が論じられている。伊丹教授は「見えざる資産」という用語を使用しているが、この用語は、経営資源および組織能力を含めた総体的概念としての経営資源を構成する一要素として用いられている。

伊丹教授によれば、経営戦略は製品・市場ポートフォリオ、業務活動分野、経営資源ポートフォリオの3要素の決定から成立するとしており、経営資源ポートフォリオという用語で、経営資源および組織能力について論じている。その場合、経営資源の配分と蓄積を区別し、後者の重要性を強調しているが、その理由は、かかる内部蓄積される資源こそが、外部市場から購入することが困難でありかつ企業の競争優位性を構築する源泉になるとす

る主張に提出者は同意している。また、この点に関連して、伊丹教授は経営資源の固定性概念を用いているが、これは外部調達の高コストを意味しており、顧客ロイヤリティ、ブランド認知度、生産ノウハウ等は、固定性が高い経営資源の例としている。本論文では、伊丹教授の見えざる資産概念は、経営資源の固定性を競争優位性の源泉として認識している点に、RBV 的な問題意識が明白に表れていると評価している。

さらに、提出者はそれまでの先行研究よりも直截的に企業の競争優位性の源泉という問題意識に基づいて、経営資源の意義を論じている代表的論文の1つとして、Barney の1991年の論文をあげている。企業の競争優位性を生み出す経営資源は、異質かつ移動困難な性質を有することであるが、異質かつ移動困難な経営資源が競争優位性に結びつく条件として Barney が提示した「価値がある」、「希少性」、「模倣困難性」、「代替の困難さ」の4条件を解釈し、「価値がある」とは、戦略策定にとって価値であり、また「模倣困難性」は、「歴史的経緯」、「因果関係の曖昧さ」、「社会的な複雑さ」の3要因のうち、いずれかひとつまたはそれらの組み合わせで生じるとし、本論文では、Barney の所説は RBV 先行研究を踏まえて包括的かつ細部を詰めながら、経営資源の異質性と移動困難さが、競争優位性の源泉となる論理を示していると評価している。

第2章では、その他にも、Rumelt、Chandler、野中教授らの理論が、RBV の発展に関連していると論じている。それらのなかで、Rumelt の1984年の論文は、Penrose、Nelson & Winter 等と同様に、経済学における企業観の不備を補足しながら、Barney が示した競争優位性を生む経営資源の条件（異質性、因果関係の曖昧さ等）に関する概念を示しており、RBV の先駆的研究のひとつに加えることができると評価している。とくに、彼が提唱した「孤立化メカニズム」という概念は、参入障壁または移動障壁を個別企業レベルに適用した概念であり、企業の競争優位性を説明する直接的な要因としている。本章では、孤立化メカニズムを生じさせる要因が、因果関係の曖昧さおよび特許権、商標権等の知的財産権であり、Rumelt も企業論という視点から出発して、RBV 的な問題意識に到達したと指摘している。さらに、RBV の理論的発展を概観すると、暗黙裡または明白に、企業論 (theory of the firm) に関する問題意識があるという。

企業論とは、なぜ企業は存在するのかという企業の存在理由および企業の規模と範囲を決定する要因という2つの論点を扱う理論とされるが、これらのうち前者は、本論文の趣旨から逸脱しているという理由で論じられていない。後者の企業の規模と範囲については、本章で検討した Penrose および Nelson & Winter が、それぞれの解答を提示しており、さらにその延長線上に、なぜ（同一産業内に存在する）企業間に、（収益性等の面で）違いが生じるのかという「企業の異質性」という、RBV 的な問題意識は位置づけられるとしている。

また、企業論を基本的な企業観、企業のイメージとして捉えたと、新古典派経済学においては、企業は生産関数または市場における点とみなされてきたのに対して、Penrose は経

営資源の集合体という企業観、Nelson & Winter はルーティーンおよびスキルの集合体という企業観をそれぞれ示しているが、提出者は1990年代以降のRBVの展開のなかでは、新たな企業観は提示されていないと論じている。

第3章「経営資源、組織能力と競争優位性」では、本論文の基礎概念である経営資源、組織能力等について概念的な検討が行われている。ここでは、まず、経営資源または組織能力と経営成果との関連に関する実証研究が複数存在することを述べている。その1つが、Hansen & Wernerfeltの1989年の研究であり、そこでは産業組織論的な経済モデルおよび組織的モデルを設定し、両モデルの経営成果（総資産利益率）の予測力を、*Fortune1000* から60社をサンプルとして選びテストしている。その結果、経済モデルの決定係数が0.19であるのに対して、組織的モデルのそれは0.38となっているという。また、米国の銀行業界をサンプルとした研究でも、RBVモデルと市場モデルを直接比較し、資産利益率、株価収益率等を従属変数とするモデルをテストしたところ、RBVモデルのほうがより高い説明力を有する旨の実証結果を示している。

提出者は、Wernerfeltの論文の貢献を予備的定量分析の結果を踏まえて、経営資源等の基礎概念の定義を行った点に求めている。Wernerfeltは、経営資源を「企業に継続的に属する有形または無形の資産」と定義しているが、提出者はここでいう資産は、キャッシュ・フローを創出する経済的便益と指定するものの、必ずしも貨幣額でもって測定できるものに限定していないという意味で、伝統的会計の資産概念よりも広義であるとし、将来的に企業会計サイドで資産概念の拡張が行われれば、会計上の資産と経営資源とはかなりの程度一致することになるであろうと述べている。ブランド、特許権等の知的財産権の資産性の認識の重要性が最近になり急速に高まっているという事実は、Wernerfeltおよび提出者の認識が正しいことの証左ともいえよう。

RBVでは、経営資源、組織能力その他の概念を包含する概念として、経営資源という用語が使用されるが、経営資源と組織能力とは、概念的に区別すべきであるというのが本論文での主張である。本論文で述べられている両者の相違点は、経営資源がすでに獲得された有形もしくは無形の経営資源または資産を意味するのに対して、組織能力とはかかる経営資源を獲得する力、または経営資源を活用する力を意味する点にあり、その意味で本論文では組織能力を「経営資源を蓄積、統合、活用し、製品・サービスを生み出す力」と定義している。

組織能力に関しては、階層性またはレベルを想定する論者が多いものの、それ自体に斬新性があるわけではなく、「機能別または個別的組織能力」と「総体的な組織能力」とを概念上区別する必要がある。かかる階層性の発想に照らすと、上述の組織能力の定義は個別的組織能力の定義であり、総体的な組織能力の定義は、「経営資源および個別的組織能力を蓄積、統合、活用し、製品・サービスを生み出す力」となるとしている。

提出者はかかる概念定義に基づき、また経営資源および組織能力に関する定量的実証分析を検討すると、従来の先行研究には経営資源と組織能力の測定尺度のなかに組織デザイン（組織構造、組織プロセス、組織文化等を含む）と重複する部分があるなど概念上の混同が認められる旨を指摘している。本論文では、経営資源、組織能力と組織デザインという3つの概念スキームを提示している。この概念スキームの基本的発想は、組織能力が経営資源に働きかけ、その結果経営資源が競争優位性に結びつき、また組織能力（個別的組織能力）が経営資源に影響を及ぼす条件（モデレータ）、環境または枠組みとして組織デザインを捉えたとする点にある。

この概念スキームにおいては、総体的組織能力と組織デザインには重複する部分があると想定されるが、その部分は組織論では一般に知識とよばれる部分である。組織能力概念の一部に知識が含まれると想定することは当然であるが、知識という概念も多様な定義が併存しているところから、知識の定義に「因果関係に関する信念 (beliefs)」という意味を持たせる論者が少なくない。本論文でも組織能力を構成する知識を「経営資源の蓄積、形成、統合、活用についての因果関係に関する信念」と定義して通説を踏襲している。ただし、本論文では、組織能力には、一般に暗黙知とよばれる日本語の語感でいう体得したものまたは体得することに該当する側面があると述べているのは注目される点である。

組織能力の構成要素としての知識には、部門化、公式化（文書化）などの組織デザインではカバーしきれない知識の領域が存在すると想定するのが妥当である。こうした知識を暗黙知とよぶかスキルとよぶかは別として、組織能力の構成要素としての知識は、文字、数式、記号などで形式知化することができない部分があると想定している。

本章では、以上の概念整理に基づき経営資源および個別的組織能力の内容を例示的に示している。ここで、示されたリストは、決して全ての経営資源および組織能力を網羅しているわけではないが、財務資源および物的資源の多くの部分は、有価証券報告書その他の公表データから把握することが可能であるとしている。また、研究・開発等、機能的分類（個別的組織能力）ごとに組織能力の内容を例示しており、これらは第7章および第8章の内容を例示している。

本章ではさらに、第2章で検討したRBVの代表的理論を再検討して、経営資源・組織能力と競争優位性の関連に絞って整理している。この点に関して意識的に論じられているのは、Wernerfelt、Barney、およびRumeltの3名であるが、彼らは、概ね同じような要件を、競争優位性を生み出す経営資源または組織能力の要件として指摘している。それらは、「代替的資源の入手困難性」、「資源ポジション障壁（孤立化メカニズム）：因果関係の曖昧さ、法的保護（知的財産権など）」、「資源の模倣困難性：歴史的経緯、因果関係の曖昧さ、社会的な複雑さ」、「戦略的価値」、「希少性」である。いずれも、これらの要件を並行的に列挙しているが、本論文ではこれらの要因間にも因果関係を想定し、孤立化メカニズム（資源

ポジション障壁)が競争優位性の直接の原因(先行変数)であり、模倣困難性および希少性等の要因は、孤立化メカニズムをもたらす原因(先行変数)であると想定されている。

第4章「インタンジブルズとIC」では、最近、会計学および財務論などの分野はもとより、知的財産論、イノベーション論などの学際的分野においても大きく注目されている「インタンジブルズ(Intangibles, Intangible Assets)」および「IC(Intellectual Capital)」についてRBV的観点から論究している。インタンジブルズという用語は、もともと会計学で用いられていたが、今日の意味でのインタンジブルズは米国・民主党の政策提言機関であるブルッキングス研究所(Brookings Institution)のタスク・フォースによる研究報告書および同研究所がニューヨーク大学のLev教授に委託した研究の報告書において用いられてから飛躍的に普及した概念である。これらの報告書は、2001年にBlair & WallmanによるUnseen wealth(訳書名『ブランド価値評価入門』)およびLevによるIntangibles.(邦訳書名『ブランドの経営と会計』)として刊行されており、本論文では、これら2つの著書に基づいてインタンジブルズについて検討している。

提出者は、インタンジブルズ研究の背景には、バリュードライバー(企業価値決定因子)がタンジブルズからインタンジブルズへ移行し、ビジネスモデルも大きく変革している実証結果が示されているにもかかわらず、伝統的な財務報告では十分なコンセンサスが得られていなかったところから、利害関係者にインフォームドジャジメントを行わせるためにも、また情報の非対称性を解消するためにもインタンジブルズに着目すべきであるとの問題意識から、本章を展開している。

Blair & Wallmanは、インタンジブルズを「製品の生産あるいはサービスの提供に貢献するか使用される無形の要因またはその利用をコントロールする個人または企業に将来の生産的な便益をもたらすと期待される無形の要因」と定義し、Levは「物理的形態または金融商品としての形態を有しない将来の便益に対する請求権(claim)」と定義している。

本論文では、インタンジブルズ研究とRBVの問題意識はきわめて近いと述べているが、非競合性と収獲逓増性の点で、LevはRBVの諸研究とは視点を異にしていると指摘している。タンジブルズ(有形資産)および金融資産は、特定の用途に用いられるとともに、他の用途に当該資産を用いることはできないという意味で競合的資産であるのに対して、ブランド、特許権のようなインタンジブルズは同時に複数の用途に利用可能という意味で非競合性の性質を有する。収獲逓増とは、医薬品、コンピュータのオペレーティング・システム等に顕著にみられる特徴とされる。ネットワーク効果には、ネットワーク外部性、ポジティブなフィードバック、業界標準の3要素があり、そのうちネットワーク外部性は、ネットワーク加入による便益は、ネットワーク加入者が増加するほど増大するというものであり、ポジティブなフィードバックとは、最初に普及した技術が急速に市場に広がる事態を意味し、業界標準とは、「デ・ファクト・スタンダード(事実としての基準)」(de facto

standard) 等ともよばれる状況を指す。

反面、インタンジブルズのメリットに対して、インタンジブルズには、部分的排除、固有のリスク、売買不可能性という固有のリスクがあると指摘している。部分的排除とは、スピルオーバー (spillover) とも呼ばれ、投資の便益の一部が流れ出る状況を意味する。固有のリスクとは、インタンジブルズへの投資は、イノベーション・プロセスの初期段階への投資の割合が高いばかりで収益に結びつく確率が低いという意味である。売買不可能性とは、インタンジブルズに関する取引市場が成立していないまたは部分的に成立していても未成熟であるため、売買が不可能であることを意味する。

提出者は、インタンジブルズ研究の背景には、インフォームドジャジメント等投資意思決定のための情報提供という問題意識に加えて、情報として提供するには「見えざるもの」から「見えるもの化」いいかえれば「暗黙知」から「形式知」への変換が必要であると主張し、そのためにはインタンジブルズの測定が必要であると論述している。この点について、Blair & Wallman は、インタンジブルズを3段階に区分して測定方法を考慮すべきであると提案している。第1段階「所有、売却可能な資産」では、知的財産権等、法的には所有権が確定し登録、登記等の法的手続きもなされている資産に関する物理的な数量は測定可能としている。また、顧客データ・ベース等のインタンジブルズは、開発に要した費用が投資家に対して有用な情報であるという。第2段階「支配可能であるが分離し売却することができない資産」とは、営業秘密、企業イメージ等であり、これらは特定企業の財産であるが、分離して他企業に売却することが困難なインタンジブルズであり、この種のインタンジブルズの測定に関しては、彼らは具体的な測定方法を提示していないと述べられている。

インタンジブルズ測定の第3段階「企業によって完全には支配できないインタンジブルズ」とは、人的資本、リレーションシップ資本等をさし、それらの測定に関しても明白な測定尺度は提案されていないが、現行の財務報告を超える、例えばビジネスリーポーティングまたはEBRにおける情報開示が投資意思決定情報提供という視点からは望まれるという。このように、第1段階のインタンジブルズが費用または投資額によって近似しうるという以外には、Blair & Wallman はインタンジブルズ測定に関して具体的な尺度を提示していないが、提出者は、彼らが示したインタンジブルズの3段階は、インタンジブルズ、経営資源または組織能力の測定尺度を考案するための概念フレームワークになると評価している。

インタンジブルズと同様に、投資意思決定情報提供の観点から、企業が有する知的な経営資源に関する情報を測定・認識しようという概念がICである。ICは、スウェーデンの保険・金融サービス会社Skandiaが1993年のAnnual Reportにおいて公表したのが実務における先駆けであり、その後、欧州諸国の実務家、研究者によって検討が加えられるなかで、さまざまなモデルが生まれてきた。それゆえに、多様なICモデルがあるが、それらのモデルでは構成内容を「人的資本」と「構造的資本」に分類する点では共通している。

人的資本とは従業員個々人が身につけた知識、ノウ・ハウ等をさすのに対して、構造的資本とは、従業員の退社後にも残るものをさす。人的資本は、さらに能力、態度、知的俊敏さに分類される。能力とは、従業員の持つ知識、技能、スキル、ノウ・ハウを意味し、態度とは、従業員が自分達の知識、ノウ・ハウ等を発揮して、企業の発展のために努力しようという意思をさす。知的俊敏さとは、知識、ノウ・ハウ等があるコンテキストから別のコンテキストに応用できる能力と定義されている。本論文では、組織行動論の知見からすれば、能力と態度を区別することは妥当であるが、知的俊敏さと態度は同義であると論じている。

他方、構造的資本とは、従業員個々人が有する能力、ノウ・ハウ等とは区別され企業が所有できるものであり、その構成要素は多種多様で物理的に把握しにくい。そのため、この分類に関しては、モデル間で差異があるとされるが、組織論的な観点からは、構造的資本は「組織資本」とよぶべきであると述べられている。本論文では、複数のICモデルを比較検討しながら、組織資本を構成する要素を、関係資本、構造資本、プロセス資本、組織文化および革新資本に分類している。この場合、関係資本とは、多様な利害関係者との良好な関係を意味し、構造資本とは、組織内のマニュアル等を、プロセス資本とは、業務プロセスの効率性等を、組織文化とは、従業員の間で共有された価値観、理念、行動様式等を、さらに革新資本は、研究開発投資、従業員の能力開発への投資等をそれぞれ意味する。本論文では、ICは、経営資源を網羅的に把握するには有用な概念であるが、経営資源と組織能力との違いを明示できないという限界があると評価している。

RBVの分野では、経営資源のなかに組織能力を含める考え方と、本論文のように、経営資源と組織能力を区別する考え方がある。この点に関連してICを評価すると、ICの概念フレームワークは二つの考え方の中間に位置すると論じられている。また、ICの構成要素である組織資本は、経営学または組織論の用語でいえば、組織構造、組織文化等を包摂する組織デザインの概念を意味する。ICモデルでは、組織デザインを企業の競争優位性を左右する広義の生産手段と位置づけ組織資本という用語でモデルに明示されており、この点は、経営学の観点からも評価できると述べられている。

さらに第4章では、第5章および第6章における経営資源の価値評価に先立ち、インタangibleズ、IC等、無形の経営資源の価値評価アプローチについて検討している。インタangibleズまたは無形の経営資源の価値評価には、残差アプローチと独立評価アプローチがあり、後者にはコスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム（利益）・アプローチという3つの価値評価方法がある。本論文では、これらのアプローチの長所と短所を検討したうえで、インタangibleズ等の経営資源が生み出す将来キャッシュ・フローの割引現在価値をもってその評価額とするというインカム・アプローチの妥当性を指摘している。インカム・アプローチは、財務論に基づく企業評価との理論的整合性が高く、また

最近の会計理論に基づく企業評価との整合性も高いという点が、このアプローチを採用する理由であると論じられている。

第5章「ブランドの価値評価とマネジメント」では、経営資源の重要な構成要素であり、またインタangibleおよびICの一要素としても認識されているブランドについて、いまや経営資源のなかでも重要なバリュードライバーとして位置づけて考察するとともに、価値評価モデルのなかから代表的なものを比較検討している。本論文ではまず、「ブランド・エクイティ」(brand equity) 概念を紹介している。ブランド・エクイティ概念の基礎には、「ブランドは、超過的な収益あるいは利益を生み出す源泉であり、資産（経営資源）としての性格を有する」という発想がある。Kellerもブランド・エクイティを「ブランドを有する製品あるいはサービスが、それを有しない製品またはサービスと比べた場合にもたらす超過的な収益」と定義している。Aakerは、ブランド・エクイティを、ブランド・ロイヤリティを高める、高価格を維持できる、競合他社に対する障壁となる等、6つの側面で企業に超過的な収益をもたらす経営資源であるとしているが、本論文では、これらのうち競合他社に対する障壁となるという側面が第3章で言及した孤立化メカニズムと同様の意味内容であると論じている。

ブランド・エクイティ概念を検討した後、本論文では、ブランド価値評価モデルのなかから、代表的なものを比較検討している。ブランド価値評価モデルには、コーポレート・ブランドを評価しようとするものとプロダクト・ブランドを評価しようとするものがある点を明らかにしたうえで、第一のモデルである *Interbrand* モデルについて紹介・検討している。このモデルは、セグメンテーション、セグメントごとの収益（税引き後営業利益から資本コストを差し引いた額）予測、ブランドにより生み出された利益の割合である「ブランド役割指数」算出、という3段階を経てブランド利益を算出し、ブランド利益のリスク分析である「ブランド力分析」で算出した割引率を使用してブランド利益の現在価値を算出することによりセグメントのブランド価値とする考え方である。このモデルは、上述のプロセスで算出されたセグメント別のブランド価値の合計額をもって、企業全体のブランド価値としている。提出者は、このモデルを、財務的な視点とマーケティング的な視点を取り入れており、直感的に理解しやすい価値評価モデルであると評価する反面、ブランド役割指数およびブランド力分析の算出プロセスや根拠がブラックボックスになっていると批判している。

次に、日本経済新聞社と伊藤教授が共同開発した「CBバリュエーター」を検討しており、このモデルは、プレミアム、認知およびロイヤリティの測定、顧客スコア・従業員スコア・株主スコアの算出、CBスコアの算出、CB活用力の算定、CB活用機会を加味して、CBスコアのブランド価値への転換という5段階を経てブランド価値を算出している。ここで、CBとはCorporate Brandを意味する。このモデルでは、第1段階で財務数値とマーケティング

ング調査の数値が併用されており、第2段階では、これらの数値を乗じることで、顧客スコア、従業員スコアおよび株主スコアを算出しているが、ここでそれらの数値を乗じることの理論的な根拠が希薄であるばかりではなく、第3段階以降のCBスコア、CB活用力、CB活用機会等の算出方法も不明であると首肯していない。また、提出者は、CBバリュエーター・モデルは、各種のイメージ調査を活用し財務指標との関連性も検討している点で優れているが、モデルの核となる部分（CBスコア等）が明示されていないという点でモデルの再現性を欠いており、理論モデルとしては難があると批判している。

さらに、Ailawadi, Lehmann & Neslin のモデルでは、自社のマーケティング・ミックスと価格、自社のイメージ、製品ラインとR&D能力、製品分野のリスクと市場規模、競合他社のマーケティング・ミックスと価格の4カテゴリーに分類される要因でブランド・エクイティが規定され、その結果として、超過収益が実現されると想定している。このモデルでは、超過収益は、「ブランドを有する製品（ブランド製品）とブランドを有しない製品（ノン・ブランド製品）との収益（価格×数量）の差額」として定義され、これがブランド価値であるとしており、米国食料品スーパーのデータを利用してこの数値を算出している。このモデルはブランドが超過収益をもたらすというプリミティブな発想を直截的に表現したモデルであり客観性も高いが、公表財務データに加えて、企業の内部情報および特定の製品および製品群に関する消費者調査データを利用できる場合にのみ適用可能なモデルである点に限界があると論じている。

また、Srinivasan, Park & Chang のモデルでは、消費者のブランド選択に関する意思決定要因を考慮したモデルを提示している。このモデルの基本的発想は、ブランドが消費者によって購入される確率が、どのように決定されるかをモデル化・測定し、その確率が高いブランドほど、ブランド価値が高いとみなしている。その基本構造は、「ある消費者があるブランドに対してもたらすブランド価値（1年間の購入量）」は、「ある消費者が、1年間に購入する製品カテゴリーの量」と「ある消費者が、製品カテゴリーのなかであるブランドを選択する確率の増分」と「あるブランドのマージン（製品単価－単位当り変動費）」の積として算出される点にある。これは、ある特定の消費者についての推定式なので、これをN人の消費者について合計すれば、ある製品のブランド価値が算出できるという単純なモデルであると評価している。Srinivasanらのモデルは、消費者の意思決定過程を確率論的に精緻化したモデルであり、論理的整合性は極めて高いと認めるものの、特定ブランドに関する詳細な消費者調査を実施したうえでなければブランド価値を算出できないなどの現実的な制約があり、またブランドがもたらす将来収益のリスクがモデルのなかに組み込まれていないなどの理論的短所もあると論じられている。

ここまで4つのブランド価値評価モデルを比較検討してきたが、MSI (Marketing Science Institute) が1999年に開催したブランド・エクイティに関する研究会では、ブランド価値

評価モデルの評価基準として、理論にもとづいている、包括性、診断力（ブランド価値の低下、上昇を診断できる）、ブランドの将来収益と拡張性を把握できる、客観性・再現性、データの入手可能性・継続性、数値による算出、直感的な訴求力、信頼性・安定性、妥当性という10の要因あげられたという。かかる基準に照らせば、*Interbrand* モデルは、金額数値で表されており直感に訴え、数値の上下がはっきりするという診断力の面では優れているが、データの入手可能性と客観性・再現性という点で課題があり、また Ailawadi らのモデルおよび Srinivasan らのモデルは、これらの基準をほぼ満たしているといえるが、2つのモデルとも、データの継続性に問題があると論じている。

さらに本章では、提出者も委員として参画し、経済産業省産業政策局長の諮問機関として設置された企業法制研究会（以下、「研究会」という）が2002年6月に発表したブランド価値評価モデル（以下、「経済産業省モデル」という）を取り上げている。経済産業省モデルの基本的な構造は、ブランド価値（*BV*: Brand Value）は、価格優位性を表すプレステージ・ドライバー（*Prestige Driver*; *PD*）、リピーターの多さを表すロイヤルティ・ドライバー（*Loyalty Driver*; *LD*）、ブランドの拡張力または展開力を表すエクспанション・ドライバー（*Expansion Driver*; *ED*）の積から成る額をリスク・フリー・レートで割引いた額として算出されるというものである。これは、第4章でも検討したインカム・アプローチのなかの期待キャッシュ・フロー・アプローチを援用したものである。

第1の変数 *PD* は、価格優位性または超過収益をもたらすというブランドの基本的な概念を測定するための変数であり、「当社売上高/当社売上原価」から「基準企業売上高/基準企業売上原価」を差し引いた数字に「当社広告費/当社営業費用」を乗じた数値の5年間の平均をとり、この数値に算出年度の当社売上原価を乗じることで算出する。「当社広告費/当社営業費用」は「ブランド起困率」と呼ばれ、ブランドによりもたらされるキャッシュ・フローの比率を意味する。また、基準企業とは「売上高/売上原価」の値が、業種内で最も低い企業である。

第2の変数 *LD* は、安定的な顧客または顧客のロイヤリティを示す変数であり、「自社売上原価5期平均」から「自社売上原価標準偏差」を差し引いた数値を「自社売上原価5期平均」で除して算出する。この算出式を展開すると、「 $1 - \text{自社売上原価標準偏差} / \text{自社売上原価5期平均}$ 」となる。「標準偏差/平均」は変動率と呼ばれ現象の変動の大きさを示す指標なので、この数値を1から引くことで安定性を示す指標にするという考え方である。

第3の変数 *ED* は、他のモデルでは包摂されていないブランドの側面であり、製品カテゴリーまたは事業分野の拡張と海外展開の程度を意味している。ブランド拡張は、いわゆる欧州の高級ブランドの多くが、オリジナルの製品から派生してさまざまな製品にブランドを付してマーケティング・販売活動を行っていることは、日常的に経験するところである。また、今日のグローバル化した経済社会においては、海外でどれだけ通用するかというこ

とは、ブランドの価値を考えるうえで重要な点である。この変数は、過去3年間の海外売上高成長率と非セグメント売上高成長率の単純平均として算出される。日本の財務報告が連結決算主体になったのは2000年3月期からであるため、経済産業省モデル公表時点では、LDは5期分、EDは3期分のデータを利用するようになっているが、今後会計基準に大きな変更がない限りは、15期ないし20期のデータを使用して算出したほうが、各変数の安定性・信憑性も増し、最終的に算出されるブランド価値も信頼度の高いものになると論じている。

経済産業省モデルは、先に言及したブランド価値評価モデルの基準をほぼすべて満たしているが、なかでも一番の特徴であり長所は、有価証券報告書から入手しうる公表財務データを利用しておりかつモデルの構造が全て明らかにされているため、客観性・再現性、データの入手可能性、信頼性・安定性がきわめて高く、財務諸表監査にも耐えうる点である。提出者は、ブランド起因率の算定式に確率論的要素を加味する余地がある点およびLDとEDについてより長期のデータを使用すべきという課題もあるとするものの、現存のブランド価値評価モデルのなかでは、最も客観性・再現性の高いモデルであり、他のブランド価値評価モデルから算出されたブランド価値の妥当性をチェックするベンチ・マークになりうると評価している。

本章では、さらに経済産業省モデルに基づいて算出された日本の上場企業のブランド価値(2001年3月期決算までの数値を使用)と、研究会が2001年10月に上場企業3,575社ならびに非上場企業210社に対して実施した「ブランド価値評価に関するアンケート(以下、「アンケート」という)」との関連を独自に分析することにより、今後のブランド・マネジメントに関する重要な示唆を提示している。

ここでは、ブランド価値を従属変数とする線形回帰分析を使用して、ブランド・マネジメントとブランド価値の関連を分析している。その際、業種(B to C型企業を1、B to B型企業を0)と企業規模を示す資産額をコントロール変数として挿入し、次のような結論を得ている。すなわち、ブランド管理組織の有無がブランド価値向上に影響を与えているか否かを確認すると、コントロール変数の影響を考慮に入れたうえでなお、ブランド管理組織がある企業のブランド価値は、管理組織がない企業のブランド価値よりも有意に高い値を示していると結論付けている。

また、提出者はAaker & Joachimsthalerのブランド・マネジメント・モデルにおいては、「ブランド・アイデンティティ」がブランドのコアであるとともに、経営理念、ビジョンの重要性が指摘されているとする点を確認するため、ブランド戦略の基本理念に関わる項目を独立変数とし、ブランド価値を従属変数とする回帰分析を行っている。その結果、「一貫したメッセージの発信」または「ブランド・アイデンティティの確立および使用規準の作成」を重視している企業のブランド価値が高い値を示す傾向にあるという結果を得ている。さ

らに、Aaker & Joachimsthaler は、ブランド戦略における組織構造とプロセスすなわち企業の組織的・全般的な活動の重要性を指摘している点に関連してアンケートでは、ブランド・マネジメントに関わる組織の全般的活動に関して調査している。その結果、ブランド戦略において「一貫したメッセージの発信」、「広告宣伝活動」または「ブランド・アイデンティティの確立および使用規準の作成」を重視していると回答した企業のブランド価値が高い傾向を示しているとの結果を得たと述べている。

また、提出者はブランド・マネジメントの立場からすれば、消費者に選好されるブランド・イメージを形成することは、最も重要な課題のひとつであるとの考えから、ブランド・イメージとブランド価値についても分析している。アンケートでは、「ブランド・イメージを創出し、または支えている無形項目」について、製造技術力、コスト削減力、広告宣伝等、17項目について回答を得ているデータを用いて回帰分析を実施した結果、広告宣伝、経営者の能力または流通支配力に高い点数をつけた企業のブランド価値は高い傾向を示し、コスト削減力、製造関連特許権または人材育成力に高い点数をつけた企業のブランド価値は低い傾向がみられたとの結論を示している。

ブランド・マネジメント論では、コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドの関連性であるブランド体系も重視されるところから、その関連アンケートから得た回答についても回帰分析を行った結果、コーポレート・ブランドおよびプロダクト・ブランドごとにブランド・マネジャーを置くなど個別に管理していると回答した企業とコーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドとをそれぞれ別に管理していると回答した企業のブランド価値が高い傾向を示しているとも述べている。

さらに、マーケット・セグメンテーションの基準とブランド価値との関連も分析している。その結果、国別、年齢別またはライフスタイル別にセグメンテーションしてブランド戦略を構築している企業のブランド価値が高い傾向にあり、地域別または所得別にセグメンテーションしてブランド戦略を構築している企業のブランド価値が低い傾向にあるという分析結果を提示している。

第6節では、因果関係に関するより正確な知見を得るため、2005年3月期までのデータで算出したブランド価値を使用して、前節と同様の分析を追試的に行い、多くの知見を得ている。

要するに、提出者は、本章での分析結果を踏まえながら、単純化したブランド・マネジメントの概念スキームを示したうえで、確立されたブランドは経営資源そのものであり、ブランドを活用する「ブランド・マネジメント力」とでもよぶべき力が組織能力であると述べ、ブランドという経営資源の測定モデルは複数開発され研究が蓄積されてきているが、ブランド・マネジメント力という組織能力に関しては測定モデルの開発まで至っていないのが現状であるとの結論を提示している。

第6章「知的財産の価値評価—特許権を中心—」では、第5章で検討したブランドとともに、近年企業経営に関連して重要度が増している経営資源である知的財産について論じている。

周知のように、わが国では、政府が2002年7月に『知的財産戦略大綱』（以下「大綱」という）を発表して以降、知的財産戦略（以下、「知財戦略」という）に関する議論が高まっている。本論文では、まず、『大綱』のなかから企業の経営戦略にとって関連の深いポイントを指摘している。『大綱』では、創造戦略、保護戦略、活用戦略、人的基盤の充実という知財戦略における4つの基本戦略が示されているが、このうち保護戦略と人的基盤の充実は、主に行政、司法に関わる問題であり、企業経営にとっては、創造戦略と活用戦略が重要であると述べている。創造戦略は、企業における戦略的な知的財産の創造・取得・管理を包摂しており、これはまさに企業経営の第一義的な関心事であり、活用戦略は未利用特許の公開・活用と知的財産権を担保にした資金供給を意味しており、これも企業経営にとって関心の高い事柄である。

知的財産権のなかの特許権は、イノベーションとの関連で注目される機会が多いが、提出者は、イノベーションはすべて特許権に結びつくものではなく、イノベーションの成果を特許出願するか否かが重要な意思決定事項であると述べている。その理由を、従来から、イノベーションと特許は企業経営のなかで意識されてきたが、両者の連動性は低く、研究開発と特許出願の同期化という側面があるところから、従来のイノベーション・マネジメントでは意識的に言及されてこなかった点に求めている。

また、知財戦略への関心が高まるにつれて、特許への注目度が高まっているが、経営上の生産方法等に関する知識、ノウ・ハウは、特許という形で形式知化して公表するのではなく、営業秘密としておくほうが競争優位性を保つためには有利な場合もあるとの考え方をとっている。敷衍すれば、この考え方は、特定製品に関わる特許情報を集約・整理することで、どこに技術的な差別化要因または突破口があるかを明白にし、それを研究開発またはイノベーションに活用するという発想である。かかる「研究開発と特許出願の同期化」なる概念は、第7章の定量分析にも導入されている概念であり、本論文において重要な意味をもっている。

つぎに、本論文では、「特許権を中心とする知的財産の価値評価の必要性」について、『大綱』との関連で検討している。創造戦略のなかの「大学・公的研究機関等における知的財産創造」においては、研究者へのインセンティブ付与または適切な発明補償金の支払いに関連して、特許権価値評価が必要とされるという。保護戦略のなかでは、「実質的な「特許裁判所」機能の創出」と特許権価値評価モデルは関連が深いとされる。特許権侵害をめぐる訴訟では、特許権がどれだけのキャッシュ・フローを生み出すかすなわち「特許権の経済的価値」が重要な争点の一つになるからである。活用戦略において、価値評価は最も有

用性が高く、とりわけ未利用特許の公開・活用と知的財産権を担保にした資金供給では知的財産の評価が不可欠であると述べている。

また、特許権をはじめとする知的財産権の経済的価値は、従来、租税法における議論の俎上に載る機会は少なかったが、今後知的財産権の経済的価値が認識され活発な取引が行われるようになると、税務当局による知的財産課税問題が浮上するとの認識から、提出者は特許権価値評価と税務との関連についても考察している。価値評価をめぐる租税法における議論の対象となる具体的なフェーズとして、法人税法上の減価償却資産の取得価額決定、企業組織再編に伴う評価益、特許権の譲渡に関わる消費税、連結納税にかかわる企業集団内法人間取引の「適正な価格」算定および相続税に関連する特許権等の知的財産権の価値評価について論述している。

さらに、企業の経営戦略との関連で特許権の価値評価が求められるフェーズについても指摘している。具体的には、研究開発と特許出願の同期化、ロイヤリティ（実施料率）算定、特許権の移転または売買、M&Aにおける事業評価および企業評価などのフェーズである。例えば、研究開発と特許出願の同期化を少し異なる視点から説明すれば、研究開発への投資判断基準として特許権価値評価モデルが使用可能であるという。また、ロイヤリティ算定に関しても、特許権価値評価モデルに基づき合理的かつ理論的にロイヤリティを算定できれば、他社にライセンス提供する場合に従来よりも高い実施料率を要求することも可能になり、逆に他社からライセンス供与を受ける場合に従来よりも低い料率を主張する根拠づけにもなると指摘している。特許権の移転または売買についても、特許権価値評価モデルに基づき、デュー・デリジェンスを行い、適切な売買価格を決める必要があるということである。M&Aに関連しても、企業がM&Aを行う動機はさまざまであるが、買収または合併する相手企業の技術力を高く評価してM&Aに踏み切るケースが多いが、その場合、技術力を評価するための理論的根拠として、本論文で論述する一連の特許権価値評価プロセスが参考になると主張している。

さらに第6章では、特許権価値評価モデルの具体的な考え方を提示している。特許権のようなインタンジブルズの価値評価に関しては、すでに第4章で検討したように理由で独立評価アプローチのなかのインカム・アプローチが適切であるとしている。提出者は、特許権価値評価モデル構築のポイントとしては、特許が収益（インカム）を生み出す方法は、基本的に自社の特許を他社にライセンスアウトする見返りにロイヤリティ（特許実施許諾料）を得る方法と他社に自社特許の利用を認めず、特許を利用した製品・サービスを独占的に販売して収益を生むという方法がある点を指摘している。ライセンスアウトによるキャッシュ・フローを算定することは、過去から現在にわたる実績値または契約上約束された金額があるので、相対的に容易である。これに対して、自社実施による特許権について、特許の収益への寄与（貢献）度を意味する寄与率（貢献度）は、考え方としては難しくな

いが実際に計算しようとなると困難な点が少なくない。

難しいのは、他の補完的経営資源・組織能力との相乗効果を除外して、いかにして特許自身が生み出す収益を測定するかにある。インカム・アプローチでは、製品の収益予測が特許権価値評価の基礎になるが、製品の収益は、特許だけで決定されるわけではなく、生産力、販売・マーケティング力、ブランド・イメージ等、企業が保有する多様な経営資源ならびに組織能力との相乗効果で決定される。それゆえに、企業が保有・発揮する全般的な経営資源と組織能力の影響を考慮しながら、特許の価値評価をしなければならないという。

以上のような基本的発想を検討した後、提出者も商標権者に名を連ねる特許権価値評価モデル *PatVM* についてその概要を説明している。このモデルの基本構造は、特許の自社実施により、自社製品・サービスの販売によってもたらされる収益（キャッシュ・フロー）の割引現在価値と他社実施により得られるロイヤリティ収入の割引現在価値の合計をもって、当該特許権の価値評価額とするというものである。このモデルでは、上で述べたような基本的ポイントを折り込み、さらに特許権特有の技術的および法律的側面を指数化してモデルに投入している。このモデルは、予測された将来キャッシュ・フローが実現する確率について今後データ蓄積と分析の必要はあるが、現時点では最も精緻な特許権の価値評価モデルであると述べている。

第7章「知的財産戦略と組織マネジメント—特許権を中心に—」では、知的財産戦略のマネジメントの視点からデータを収集し定量分析を加えている。世間で知財戦略の重要性が唱えられているにもかかわらず、この問題に関する経営学あるいは組織論的な解明が深まったとはいえず、また実務家からみても、知財戦略の具体的なイメージが湧きにくいという。それゆえにここでは、知財戦略のマネジメントを組織論的見地からモデル化して実証分析を加えるとともに、知財戦略に関するマネジメント・モデルを探ることが目的であると述べられている。

第6章においても言及しているように、近年の知財戦略に関する議論のなかでは、研究開発と特許出願の同期化がキーコンセプトである点を明確にするとともに、理論的な視点から分析のための仮説が説明されている。まず、Chandlerの「構造は戦略に従う」との命題が示すとおり、組織構造は経営戦略によって決定される。この命題の説明論理は、製品・市場の多様化であると機能的に対処すべき専門領域の多様化であると問わず、企業が戦略的に重要視する課題に対応して、組織内にそれを担当する部門が設置されるということにある。本論文に即していえば、知財戦略という経営戦略上の課題に対応して、知的財産室など知的財産を専門に取り扱う新たな部門を設置することが予想されるので、第1の仮説は、「知財戦略が明確に打ち出されている企業ほど、知的財産を所轄する部門はより専門化・独立化している」ということになる。

経営を知識の観点から捉えることも、経営学・組織論におけるひとつの共通認識になっ

ている。企業が知財戦略を明確に打ち出し、特許権などの知的財産の創出を行うには、知的財産の専門部署がイニシアティブをとって、知的財産に関する知識を組織内に伝播・共有しつつ幅広い組織的活動を惹起する必要がある。かかる組織的活動の第一歩は、まず知識の共有である。したがって、第2の仮説は「知財戦略が明確に打ち出されている企業ほど、知識の共有度が高い」ということになる。

第1の仮説のとおり、知財戦略を明確に打ち出している企業は知財部門を専門化・独立化させると予想されるが、このような部門は、企業全体の活動と連動してはじめて経済的な意味を持つといえる。Von Krogh, Ichijo & Nonaka のナレッジ・イネープリング・モデルでは、企業内の知的活動を活性化するナレッジ・アクティビストの役割が強調されている。かかる考えが正しいとすると、第3の仮説は、「知的財産を所轄する部門をより専門化・独立化させている企業ほど、知識の共有度が高い」ということになるという。第3の仮説と関連して、知的財産部門の専門化が進むほど、研究開発と特許出願の同期化は促進されると考えられる。なぜならば、知的財産の専門部署は、特許ポートフォリオを作成・提供するなど研究開発の指針を与えるとともに、実際の法的手続業務を同時並行的に実施するからである。したがって、第4の仮説は、「知的財産を所轄する部門をより専門化・独立化させている企業ほど、研究開発と特許出願の同期化が進んでいる」ということになる。

第3仮説および第4仮説から想定されるように、知識の共有度が高いほど、研究開発と特許出願の同期化が進んでいると予想される。もとより、研究開発と特許出願の同期化を進めようとする場合には、研究開発および特許に関する知識または情報を共有していなければ、こうしたこと自体が不可能といえよう。したがって、第5の仮説は「知識の共有度が高い企業ほど、研究開発と特許出願の同期化が進んでいる」ということになる。最後の仮説は「研究開発と特許出願の同期化が進んでいる企業ほど、業績は高い」ということになり、「研究開発と特許出願の同期化」は最近の知財戦略に関する議論から生まれた発想であり、いいかえれば研究開発の「目的志向性」または「業績連動性の明確化」ということができると思われる。以上の仮説に基づき、提出者は独自のサーベイ調査を実施している。

調査は、2005年2月末日現在で日経500種平均の銘柄に採用されている企業に対して、郵送により質問票を送付し回収する方法をとり、調査期間は、2005年3月上旬から2005年4月中旬までで、企業の知的財産部、特許部あるいは経営企画室に送付し、回収された質問票は総計136通、回収率は27.2%であったという。ちなみに、分析に使用される変数の尺度について説明すると、知財戦略の明確化については、「私の会社では、知的財産の管理は、経営戦略上の最重要課題とみなされている」等、オリジナルに作成した5項目で測定しており、知財部門の専門化は永田氏が開発した1項目の尺度で構成している。知識の共有は、「私の部門では、仕事上で関連する他部門と定期的に会議を開催している」と「私の部門では、

他部門との会議等を通じて情報の共有化を図っている」の2項目で測定しており、研究開発と特許出願の同期化は、「私の会社では、特許出願が研究開発、イノベーションと同時並行的に行われている」等、オリジナルに開発された5項目で測定している。業績は、会社が保有する特許権の件数と1年間のロイヤリティ収入で測定しており、コントロール変数としては、従業員（正社員）数と資本金額で企業規模を測定している。回答はすべて5段階の間隔尺度である。分析手法としては、米国のSPSS社から販売されている統計解析パッケージ・ソフトウェアであるAMOSを利用して、共分散構造分析（covariance structural equations model）を行っている。

個別の仮説に関する分析結果は、上述の第3の仮説は支持されず、仮説とは逆の方向に有意な結果が出たが、それ以外の仮説はすべて支持されたという。モデルの全体的適合度をみると、 χ^2 および RMSEA（Root Mean-Square Error）をみると、適合度に若干問題があるが、 χ^2/df 、NFI（Normed Fit Index）、TLI（Tucker-Lewis Index）および CFI（Comparative Fit Index）の指標をみると、モデルはデータに適合していると判断され、全般的に言えば、モデルは調査データに適合していると述べられている。

提出者は結論的に、特許はその有効期間内は独占的、排他的権利を保護されるが、その権利を得るためには、技術の詳細について開示しなければならない点がいわば両刃の剣であると指摘している。例えば、医薬品のように法的に成分表示を義務づけられている製品の場合には、特許により製品技術を保護することは絶対不可欠であるが、発明者以外は成分構成を判別できない、または製品を分解しただけでは技術の模倣が困難な場合等には、特許権、著作権等の知的財産権として保護するよりも、企業秘密・営業秘密として情報とノウ・ハウを厳重に管理するほうが、長期間にわたり、知的財産が企業の競争優位性の源泉となる場合もあるとする趣旨の実践的かつ戦略的な主張を行っている。

以上、本論文では第5章ないし第7章において、経営資源であるブランドおよび特許権の価値評価モデル（測定モデル）を比較検討するとともに、それらのマネジメントについて定量的な分析を加えている。

第8章「組織能力の概念枠組みと測定モデル」では、RBVの系譜に属する研究のなかで、定量、定性を問わず、組織能力を研究対象としているものを比較検討しつつ、独自に実施した聞き取り調査の結果も交えながら、組織能力の概念枠組みと測定モデルについて再検討している。

組織能力に関する研究では、技術力または研究開発力に注目するものが多く、本論文でも、個別的組織能力のなかの技術力について検討している。提出者が実施した聞き取り調査から導いた結論的見解だけを記すと、以下のとおりである。まず、電子部品製造に関連する企業での調査では、回答者に技術力を発揮するのに必要な経営資源を想起してもらったところ、資金をはじめとする財務資源、研究開発施設、CAD 機器等の物的資源、人的資源、主

に特許を意味する技術資源、他社の動向や業界動向に関する口コミ的な情報を含む情報資源等があげられたが、彼らも日常的には「何が仕事をするうえでの重要な経営資源か」に関しては意識していないのが現状であったと述べている。また、通信機器メーカーでの調査では、通信機器の設計において回路図が書けるか否かは、煎じ詰めれば個人の能力に依存する割合が高いが、製造、販売、保守等をトータルに実現するには、個人の能力を組み合わせる部門としての能力または組織全体の能力を形成することが重要であることも必要である点を確認している。これら2つの調査は、現場のエンジニアに対して実施したものであり、技術力とりわけ製品設計に関しては具体的な事情を把握することができたが、エンジニアという数量的思考をする実務家でさえも、組織能力（技術力）を定量的に測定する概念モデルあるいは指標は即座には思いつかないのが現状であったと要約している。

これらのほかにも聞き取り調査をおこなっているが、その調査結果をまとめて提出者は技術力とは市場性のある製品を作り出せることに尽き、また特許にしても市場性のある製品を生み出すプロセスを測定する指標にすぎず、特許それ自体で価値があるものはごく少数であるとの結論に至っている。もとより、かかる結論は、あまりに実務的で短絡的な観も否めないが、技術力という個別的組織能力の定量的測定に対して重要な示唆を与えているともみることができる。すなわち、日常的に個人の能力を判断する場合には、ある成果または事実に基づいてそこから遡る形で、成果を生み出す能力を類推または想定していると考えられる。提出者は、かかる思考様式を組織能力に適用すれば、個別的組織能力および総体的組織能力の測定モデル構築に際しても、成果または結果に関連する測定尺度を設定することが妥当であると述べている。

次に、本章では、組織能力の測定モデルと Balanced Scorecard（以下、「BSC（戦略マップ）」という）というの関連性について検討している。BSC（戦略マップ）は *Harvard Business School* の Kaplan とコンサルタントの Norton が 1992 年に *Harvard Business Review* に発表した業績測定モデルを発展させたものである。BSC（戦略マップ）は元来業績測定モデルであったが、Kaplan & Norton のモデルを導入した企業では、業績測定のツールとしてではなく、戦略の導入または実行のためのツールとして用いている。BSC（戦略マップ）では、業界を問わず、その基本的な考え方は、企業・組織の財務的成果を示す「財務の視点」、顧客満足、顧客への価値提案等を意味する「顧客の視点」、顧客および財務の視点で設定された指標の先行指標となる内部プロセスに関わる「内部プロセス」および「学習と成長の視点」ともよばれ企業・組織が有する人的資源、技術資源、組織風土等を意味する「無形資産」の4つの指標群に分類する点にある。第4章において論述されているICの開発に際しては、BSC（戦略マップ）が意識されており、両者には類似点も見られるが、両者の最も大きな違いは、ICでは指標間の因果関係が想定されていないのに対して、BSC（戦略マップ）では、上記4つの視点の間に因果関係が想定されている点である。すなわち、最下部に位置

づけられる学習と成長の視点（無形資産）が戦略の実現・実行を確保するのであり、そこを起点として、内部プロセス、顧客の視点さらに財務成果へと結びつくというように想定されている。

BSC（戦略マップ）は、財務指標に限定せずに、企業の全体的な諸活動を戦略の実現という視点で体系的、かつさまざまな企業活動に関わる指標が取り入れられており、その意味で「成果を示す指標から組織能力を類推・測定する」とする本論文の発想と相通じる部分があるといえる。

しかし、提出者はBSC（戦略マップ）で示される諸指標は、具体的にはどのように測定すればいいのか判断に迷うものも散見され、戦略実現にとって意味があるのか疑問を持つ指標もあるとの疑問を呈している。さらに、BSC（戦略マップ）で示される因果関係に関して、Kaplan & Nortonの著作のなかでは、その妥当性を支持するデータが示されていないという点で、理論的根拠づけが希薄であると問題視している。以上の点から、BSC（戦略マップ）は、企業の全般的な諸活動を包括的に捉える因果的図式とそこで提示される諸指標は、組織能力の測定モデルの参考になるものの、BSC（戦略マップ）をそのまま組織能力の測定モデルとみなすことはできないと論じている。

以上の議論を踏まえて、本論文では、独自に組織能力の測定モデルの概念スキームを提示している。具体的には、「ブランド・マネジメント力」と「技術力」を統合したモデルが提示されている。このモデルは、総体的な組織能力の測定モデルとしては、調達、生産・オペレーション等の諸機能に関する組織能力の部分が欠落しているものの、既存の組織能力に関する研究で提示されたモデルと比較すれば、ブランド・マネジメント力と技術力との関連性を体系的に想定しており、組織の広範な能力を包含したモデルといえる。また、売上・価格プレミアムを到達点（従属変数）として、複数の因果的経路（パス）として描かれていることも、この概念スキームの特徴である。各経路について説明すると、次のとおりである。

まず、「経営理念→経営戦略→部門化・専門化の経路」は、第5章の分析結果等から、経営理念が明確にされなければ、ブランドのアイデンティティも曖昧になるという点を考慮して、経営理念が経営戦略を規定するというスキームを想定している。経営戦略から部門化・専門化に至る経路は、第7章でも論じられたように、企業が戦略的に重要視する課題に対応して組織内に専門の部門が設置されるという命題に基づいている。

次に、「部門化・専門化→メッセージの一貫性→売上・価格プレミアム」、「部門化・専門化→セグメンテーション→売上・価格プレミアム」、「部門化・専門化→ブランド・アイデンティティ→売上・価格プレミアム」という経路は、第5章および第7章の分析結果で確認されたものである。

「R&Dと出願の同期化→革新性」については、この2つの概念・変数は類似しているが、

R&Dと出願の同期化は革新性を確保するための方法または手段と解することができるので、因果関係に関する根拠づけは希薄であるが、R&Dと出願の同期化が原因で革新性が結果と想定している。

「革新性→知覚品質→売上・価格プレミアム」および「革新性→顧客ロイヤリティ→売上・価格プレミアム」の経路については、Kirca, Jayachandran & Beardenのマーケティング分野における定量分析のメタ・アナリシス (meta analysis) の結果に依拠している。その研究結果によれば、革新性が顧客の知覚品質および顧客ロイヤリティの先行変数であり、これら2つの変数が売上高等の組織パフォーマンスにポジティブな影響を及ぼしていることが判明したという。革新性が、知覚品質にポジティブな影響を及ぼすという関係についていえば、革新性が高い製品・サービスは、継続的に改善・改良が加えられているため、結果として顧客から品質が高いと認められる確率が高いといえる。他方、革新性が顧客ロイヤリティにポジティブな影響を及ぼすという関係は、革新性が顧客の態度に好意的な反応を惹起し、その結果として顧客ロイヤリティが高まると推察している。ただし、「革新性→顧客ロイヤリティ」という関係の間に何か未知の変数が介在していると推察できるが、Kircaらの研究では、そうした変数は確認されていないので、概念スキームでは、「革新性→顧客ロイヤリティ」という経路を想定していると述べている。

組織能力に関しては、定量的な測定モデルがないのはもとより、概念フレームワーク自体も不確定である状況下において、本章では、最終成果に至るプロセスを評価する因果的関連の体系として、組織能力の定量的測定モデルを試論的に提示している。このモデルは、技術力とブランド・マネジメント力に絞った組織能力のモデルであり総体的な組織能力を測定するモデルではないが、経営学・組織論の範疇でこれまでに提示された定量モデルに比べて網羅的であると述べている。また、組織能力の測定に関しては、ブランドや特許権の価値評価の場合とは異なり、貨幣額で評価することは困難であり、また貨幣額で評価すること自体あまり意味をなさず、複数の測定尺度・指標を用いる必要があるとの知見を示している。

終章である「結論」では、主要な結論を要約して総括に代え、展望を試みている。展望を行うにあっては、序章ないし8章における考察を前提に社会学および経済学の分野では取り上げられることがあるものの、従来、RBVおよび組織論の分野では取り上げられてこなかった未解決な課題として「ミクロとマクロの連結」を取り上げ、これを(1)経営資源の場合および(2)組織能力の場合に分けて論述している。

この問題は、ミクロ・レベルにおける現象とマクロ・レベルにおける現象をどのように関連づけるかということであり、経営資源のブランドを例にあげれば、プロダクト・ブランドとコーポレート・ブランドをどのように関連づけるかということの意味するとしている。

提出者は、ブランドについては、企業のブランド戦略がどのような体系になっているか

によって様相は異なるとしながらも、個別ブランド戦略を採用している企業の場合は、プロダクト・ブランドの独自性が強いので、プロダクト・ブランドの価値の単純合計をもってコーポレート・ブランドの価値とみなすことはできるとしている。また、保証付きブランド戦略およびサブ・ブランド戦略の場合には、プロダクト・ブランドよりもコーポレート・ブランドが生み出す競争優位性が重要と考えられるので、プロダクト・ブランドの価値を単純に合計することでコーポレート・ブランドの価値を算出することは論理的に無理があると述べている。マスター・ブランド戦略の場合には、個別ブランド戦略の場合とは逆に、プロダクト・ブランド概念自体があまり意味をなさないので、当初からコーポレート・ブランドを算出する方法が論理的にも適切であると論じている。

他方、組織能力の場合は、個別的組織能力を合計して総体的組織能力を算出するという関係にはなく、企業・組織内の諸機能に関わる指標とそれらの因果的連鎖を示すスキームをもって総体的組織能力と想定すべきであるとしている。敷衍すれば、人間の身体的諸機能を考えた場合、総体的な身体能力の高さは瞬発力、筋力、持久力等に関する複数の測定値を単純に合計して判断するのではなく、各機能の高低を把握するとともに諸機能の総体的・全体的なバランスをみて判断するのと同様に、企業・組織の総体的な組織能力の高さも、生産力、販売力、研究開発力その他の能力を把握するとともに、それらの能力の全体的なバランスで把握すべきであるとする立場をとっている。

また、いま述べた点とも関連するが、本論文で提示した組織能力に関する測定モデルは企業・組織の総体的組織能力の測定モデルとはいえない。しかし、本論文で提示したモデルに、他の諸機能に関する因果的図式を追加することで、総体的組織能力の測定モデルが完成するであろうと述べている。

かくして、提出者は、本論文の主題である組織能力に関するオリジナルな測定モデルについて、当該モデルは単に概念的または規範的に提示したものではなく、一定の定量分析により確認・支持され、とりわけ「組織能力の概念規定と測定モデル提示」という点で貢献が大きいという意味では、今後のRBVの研究系譜なかで企業・組織の総体的な組織能力測定モデル構築の基礎または土台になりうると自己評価して本論文を結んでいる。

Ⅲ. 審査結果の要旨

本論文の審査結果は、大要以下のとおりである。

1. 本論文の長所

(1) 従来の財務情報を軸に展開されてきた企業評価モデルは、業績評価は可能であるが、

企業の競争力や潜在能力を評価するには不十分である。そこで本論文は、財務情報だけでは捉えきれない、資源ベース戦略論で重視される、インタンジブルな組織能力に着目し、新たな切り口から、企業の組織能力の定量的測定モデルという企業評価モデルの展開と実証を意図した独自性のある研究となっている。

(2) 組織能力に関する議論は、潜在能力の面を含め個別事例研究を軸に説明モデルが多く試みられているが、わが国ではそれを定量的に測定するモデルはほとんど開発が進んでいない状況である。本論文は、そうした中で、経営資源と組織能力の関係について独自の概念体系を展開するとともに、組織の顕在能力ばかりでなく、財務情報では捉えきれない潜在能力をも合わせた組織能力の定量的測定モデルを探索し、その妥当性を実証しているものであり、企業評価の研究の発展において大きく貢献するものといえる。

(3) 本論文で提出者は、「ブランド価値評価モデル」および「特許権価値評価モデル」の開発に参画した経験を踏まえ、日本企業の知的財産戦略に関する調査と定量分析も行っているが、これは知的財産の評価とはいえ、組織能力評価に関する先駆的研究であると評価できる。

(4) さらに本論文は、組織能力を定量因子と定性因子の2つに識別しながら、企業の組織能力評価の可能性を実証的に明らかにしている。とくに、第8章で提示している組織能力の測定モデルは、ブランド・マネジメント力と技術力を包含した体系的でユニークな概念枠組みであり、オリジナリティに富んでいる。このように本研究は、企業評価論の新機軸として、理論的にも実践的にも多くのインプリケーションが得られるものである。

2. 本論文の短所

(1) 組織能力の研究は、静態的な側面からダイナミックな側面にシフトしてきているが、本論文では、静態的な組織能力の測定に重点がおかれ、たとえば、ダイナミック・ケイパビリティについての検討が十分とはいえない。

(2) 本論文では、「ブランド価値評価モデル」で得られた知見が、提出者の独自の「組織能力測定モデル」を展開する上で重要なベースになっている。しかし、「ブランド価値評価モデル」にも一定の限界があり、代替的な見方の可能性もありえるが、本論文では、その可能性に関して十分に論議されておらず、そのため説得力を欠く記述が若干見られる。

(3) 本論文で展開された組織能力の定量的測定モデルは、技術力とブランド・マネジメント力に限定されているとはいえ、説得力が高く優れたものであるが、今後の課題とされる総体的組織能力の定量的測定モデルの可能性・見通しについては、提出者の主張が若干不透明である。

3. 結論

本論文には以上のような長所と短所があるが、長所に比べればその短所は微々たるものであり、本論文の価値をいささかも損なうものではない。

本論文提出者藤田 誠は、1991年3月に早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程において博士論文提出要件を充足したあと、同年4月に早稲田大学商学部専任講師に嘱任され、1993年4月以降、助教授、教授として研究・教育に尽力している。その間、主として組織戦略論および組織行動論の分野を真摯に研究し、数多くの論文を発表するとともに、日本経営学会、組織学会をはじめ、アメリカ経営学会（AOM）においても精力的に学会発表をおこない、その成果はいずれも高く評価されている。本論文はそうした成果を踏まえた上で、経営戦略と企業評価との関連性を組織能力という視点から実証的に考察したものであり、わが国経営学界および実務界への貴重な貢献をなす力作である。

以上の審査結果にもとづいて、本論文提出者藤田 誠は「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認めるものである。

2007年9月19日

審査員

(主査) 早稲田大学教授 商学博士 (早稲田大学)	小林 俊治
早稲田大学教授 博士 (商学) 早稲田大学	大月 博司
早稲田大学教授	厚東 偉介
早稲田大学教授 博士 (商学) 早稲田大学	廣瀬 義州